



GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

CURSO ACADÉMICO 2021-2022

TRABAJO FIN DE GRADO

ANÁLISIS DEL PROCESO DE REQUERIMIENTO DE UN PEDIDO EN INTERNATIONAL AUSTRAL SPORT, S.A

ANALYSIS OF THE PROCESS OF REQUESTING AN ORDER AT INTERNATIONAL AUSTRAL SPORT, S.A.

AUTORA

Soraya Redondo Albajara

TUTORAS

Beatriz Blanco Rojo

Lidia Sánchez Ruíz

Octubre 2021

ÍNDICE:

RESUMEN.....	3
ABSTRACT.....	4
1. INTRODUCCIÓN.....	5
2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	6
2.1. INTERNATIONAL AUSTRAL SPORT S.A.	6
2.2. INFRAESTRUCTURA	8
2.2.1. <i>Instalaciones</i>	8
2.2.2. <i>Maquinaria</i>	12
2.2.3. <i>Transporte</i>	17
2.2.4. <i>Página web</i>	18
2.3. CLIENTES.....	21
2.4. PRODUCTOS.....	23
2.5. PROVEEDORES.....	26
3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	27
3.1. MAPA DE PROCESOS DE LA EMPRESA	27
3.2. ANÁLISIS DEL PROCESO DE ATENCIÓN AL REQUERIMIENTO DE PEDIDO DE UN CLIENTE	29
4. PROBLEMAS DETECTADOS Y PROPUESTAS DE MEJORA	46
5. CONCLUSIONES.....	50
6. BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES CONSULTADAS	51

RESUMEN

En la actualidad el entorno es tan volátil y competitivo que las empresas se encuentran en un constante estado de alerta y adaptación para salvaguardar su existencia como entidad. Por lo que la búsqueda continua de mejoras en todos los procesos es fundamental.

Este trabajo tiene como objetivo centrarse en un único proceso de la empresa International Austral Sport para analizar su funcionamiento e interacción entre módulos, detectar anomalías o ineficiencias en los procesos que lo conforman y realizar propuestas de mejora.

Para empezar con el análisis se ha realizado el mapa de procesos de dicha empresa con el fin de identificar y clasificar todos los procesos por separado presentes en la entidad. Con la ayuda del mapa de procesos se ha conseguido localizar los procesos clave de la actividad principal de la entidad que posteriormente se ven integrados en el proceso completo estudiado mediante dos flujogramas.

Con este análisis se detectó un aspecto a mejorar en uno de los flujogramas realizados para el análisis donde una parte en el proceso carece de claridad y también, en base al análisis y la experiencia vivida tras realizar prácticas en la empresa permitió detectar un problema más en la empresa, la falta de automatización de las tareas en los procesos.

Como propuesta de mejora a estos, respectivamente, se planteó una redefinición en la zona a mejorar del flujograma y la automatización parcial o total de las tareas manuales que se realizan en los procesos.

Una vez analizadas las propuestas, se llegó a la conclusión de que, en primer lugar, se deberá redefinir el flujograma para ver el cambio a mejor en la parte de un proceso y, en segundo lugar, no hacer frente a la falta de automatización podrá ser un problema mayor en el futuro de la empresa.

ABSTRACT

Today's environment is so volatile and competitive that companies are in a constant state of alert and adaptation to safeguard their existence as an entity. Therefore, the continuous search for improvements in all processes is fundamental.

The aim of this work is to focus on a single process of the company International Austral Sport in order to analyze its operation and interaction between modules, detect anomalies or inefficiencies in the processes that make it up and make proposals for improvement.

To begin with the analysis, the process map of the company was drawn up in order to identify and classify all the separate processes present in the entity. With the help of the process map, the key processes of the entity's main activity were identified and subsequently integrated into the complete process studied by means of two flowcharts.

With this analysis, an aspect to improve was detected in one of the flowcharts made for the analysis where a part of the process lacks clarity and also, based on the analysis and the experience lived after doing internships in the company, it was possible to detect another problem in the company, the lack of automation of the tasks in the processes.

As a proposal for improvement to these, respectively, a redefinition in the area to be improved of the flow chart and the partial or total automation of the manual tasks performed in the processes were proposed.

After analyzing the proposals, it was concluded that, firstly, the flowchart will have to be redefined to see the change for the better in the part of a process and, secondly, not dealing with the lack of automation may be a major problem in the future of the company.

1. INTRODUCCIÓN

La durabilidad de una empresa en un mundo tan globalizado como el de hoy, va a depender de su poder de adaptación a los cambios. De hecho, el fenómeno de la globalización es el que marca el ritmo de vida de cualquier tipo de entidad a escala mundial. Debido a esto, las empresas se enfrentan a constantes cambios del entorno donde su competencia resulta cada vez más mayor y complicada. Es por esto por lo que las organizaciones han de seguir el ritmo de tal forma que su esfuerzo se ha de focalizar en la búsqueda continua de mejoras en todos y cada uno de los procesos que conforman el flujo de negocio de su principal actividad empresarial, la máxima satisfacción del cliente y la obtención eficiente de objetivos.

En el trabajo aquí presente, se va a proceder con el análisis de la empresa International Austral Sport, S.A. Se trata de una empresa que pertenece al sector textil y se dedica principalmente a la fabricación personalizada de prendas deportivas para una gran variedad de deportes y también, elabora uniformes para diversos colegios.

La idea de este trabajo surge a partir de las prácticas realizadas en la propia empresa lo cual me ha permitido conocer sus procesos. Por lo tanto, el objetivo principal de este Trabajo Fin de Grado (TFG) es identificar y seleccionar un único proceso de la empresa para poder elaborar un análisis completo de su funcionamiento, detectar posibles problemas, tareas ineficientes o áreas de mejora en alguna parte del procedimiento del proceso y definir posibles soluciones o propuestas de mejora.

Para alcanzar dicho objetivo, el trabajo se ha estructurado mediante el modo en el cual se muestra a continuación.

En el primer lugar, se procederá a realizar la descripción general de la empresa. Se mencionará sus inicios y su trayectoria en el sector, su infraestructura completa, sus clientes, sus productos y, por último, sus proveedores.

Posteriormente, se realizará un análisis de la situación actual de la empresa identificando cada uno de sus procesos por separado y mediante la realización de un mapa de procesos se clasificarán según corresponda. Hecho esto, se seleccionará un único proceso el cual se analizará al completo sus procedimientos mediante una herramienta denominada flujograma y se realizará su oportuna descripción.

A continuación, se analizarán los posibles problemas o aspectos a mejorar detectados durante el análisis del proceso de la empresa y se plantearán las propuestas de mejoras correspondiente en base a lo detectado.

Para terminar, el trabajo finalizaría con un apartado de conclusiones y con otro de bibliografía donde en el incluyen las fuentes consultadas a lo largo de la elaboración de este.

2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

International Austral Sport S.A. es una empresa cántabra con sede central en la localidad de Maliaño (Ilustración 2.1). Se trata de una entidad de ámbito internacional dedicada al sector textil.

Desde su partida en el sector, se especializa en la fabricación y venta directa de ropa deportiva personalizada para clubes, asociaciones y federaciones de un amplio rango de deportes. Sin embargo, además de equipar a multitud de colectivos y particulares deportivos, también su área de producción se dedica a la fabricación de prendas para colegios, como uniformes para una gran variedad de centros educativos (International Austral Sport, 2013)

Ilustración 2.1. Sede central International Austral Sport, S.A, Maliaño.



Fuente: International Austral Sport (2013)

2.1. INTERNATIONAL AUSTRAL SPORT S.A.

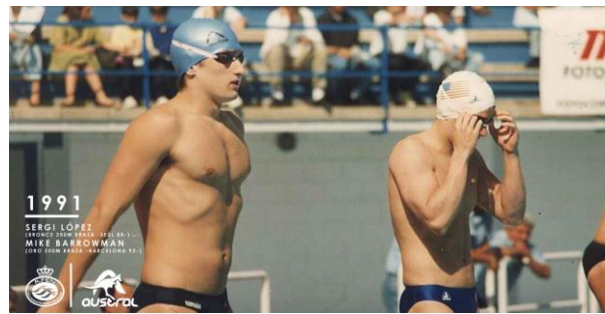
Nació en 1976 en una pequeña oficina de 30 m² con el objetivo de hacer algo diferente. A lo largo de los años, la empresa fue adquiriendo experiencia en el sector tras equipar a variados deportistas. Tales como se muestran a continuación (Ilustraciones 2.2, 2.3, 2.4 y 2.5)

Ilustración 2.2. Triatlón Blanco año 1987



Fuente: International Austral Sport (2013)

Ilustración 2.3. Sergi López y Mike Barrowman natación año 1991



Fuente: International Austral Sport (2013)

Ilustración 2.4. Real Racing Club Santander año 2001



Fuente: International Austral Sport (2013)

Ilustración 2.5. Federación Española de Baloncesto año 2002



Fuente: International Austral Sport (2013)

Dicha experiencia del “saber hacer” adquirido tras el paso de los años fue situando a Austral como una marca de gran influencia y reputación hasta día de hoy.

2.2. INFRAESTRUCTURA

International Austral Sport S.A. 45 años después de su introducción en el sector, posee de notable infraestructura, medios técnicos y una gloriosa experiencia tras formar parte en eventos tan importantes como los Juegos Olímpicos o Campeonatos del Mundo y Europeos de diversos deportes, además de vestir a clubes de ámbito internacional (International Austral Sport, 2013)

Siempre han optado por mantener su filosofía de innovación, calidad y progreso. Por ello, siguen en busca de mejores alternativas para mejorar tanto la experiencia de sus clientes como sus procesos internos de producción y gestión de pedidos.

2.2.1. Instalaciones

Las instalaciones se encuentran en la localidad cántabra de Maliaño con una superficie de 8000 m², donde, previamente mencionado en la descripción de la empresa, se sitúa su sede central.

Su localización aporta constante visibilidad a la marca debido a que se encuentra en una zona bastante transitada tanto por los habitantes del propio municipio como los de sus alrededores (Ilustración 2.8)

Ilustración 2.8. Mapa localización International Austral Sport, S.A



Fuente: Google Maps

Además, la proximidad a la carretera hace visible la parte superior del edificio Austral con notoria claridad a cualquier vehículo que circule por la autovía (Ilustración 2.9)

Ilustración 2.9. Visibilidad desde la autovía de International Austral Sport, S.A



Fuente: Elaboración Propia

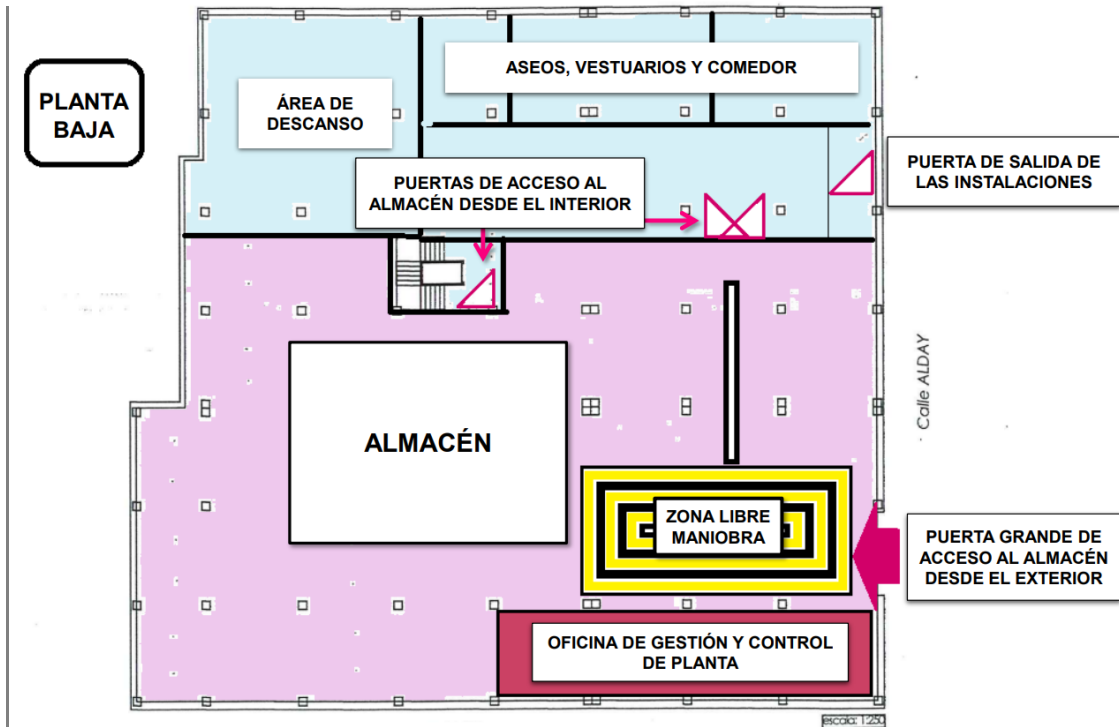
Respecto al interior de las instalaciones se divide en plantas, es decir, de manera ascendente se compone de una planta baja, una planta cero y una planta uno, las cuales se encuentran organizadas según el área de trabajo y a su vez divididas según el tipo de cargo o actividad en la empresa.

En primer lugar, la planta baja de las instalaciones. Aquí, casi la totalidad de su superficie se dedica a almacén (Ilustración 2.10)

Con referencia a su espacio físico, el almacén consta de varias puertas de acceso. En concreto, cuenta con dos puertas para acceder al almacén desde el interior de la planta. Además, enfrente de dichas puertas, se encuentra un área de descanso, un comedor, unos vestuarios y unos aseos a completa disposición para el uso de todo el personal. También cuenta con otra puerta de mayor tamaño para acceder al almacén desde el exterior, donde una vez dentro, se sitúa una zona libre de maniobra y verificación para la entrada o salida de mercancía. Próxima a esta zona, se encuentra una oficina de control para la gestión de planta.

Asimismo, cuenta con una zona importante de almacenaje para ubicar la mercancía y la gran variedad de sus productos terminados. De hecho, ocupa un amplio espacio en la dimensión de la planta debido a que se compone de numerosas estanterías de gran altura, las cuales a su vez se encuentran divididas en varios compartimentos para su adecuada organización, gestión y control de sus tan variados productos.

Ilustración 2.10. Planta baja de las instalaciones de International Austral Sport, S.A



Fuente: Elaboración Propia sobre Planos de la Empresa

En segundo lugar, la planta cero de las instalaciones dedica casi la totalidad de sus dimensiones al área de producción, es decir, es la zona de fábrica de la empresa (Ilustración 2.11)

Aquí, cuenta con una gran variedad de recursos, los cuales se encuentran organizados en diferentes zonas de la planta acorde a la función o las funciones a realizar del proceso productivo. Por ejemplo, consta de inmuebles, materias primas, personal, maquinaria o tecnología adecuada y específica para el desarrollo idóneo de las distintas partes, tareas o actividades que requiere el proceso de fabricación de cada producto. También cuenta con una puerta de acceso desde su exterior donde, una vez dentro, se sitúa una amplia zona que funciona como recepción y, unas escaleras que suben a la planta uno del edificio.

Ilustración 2.11. Planta cero de las instalaciones de International Austral Sport, S.A



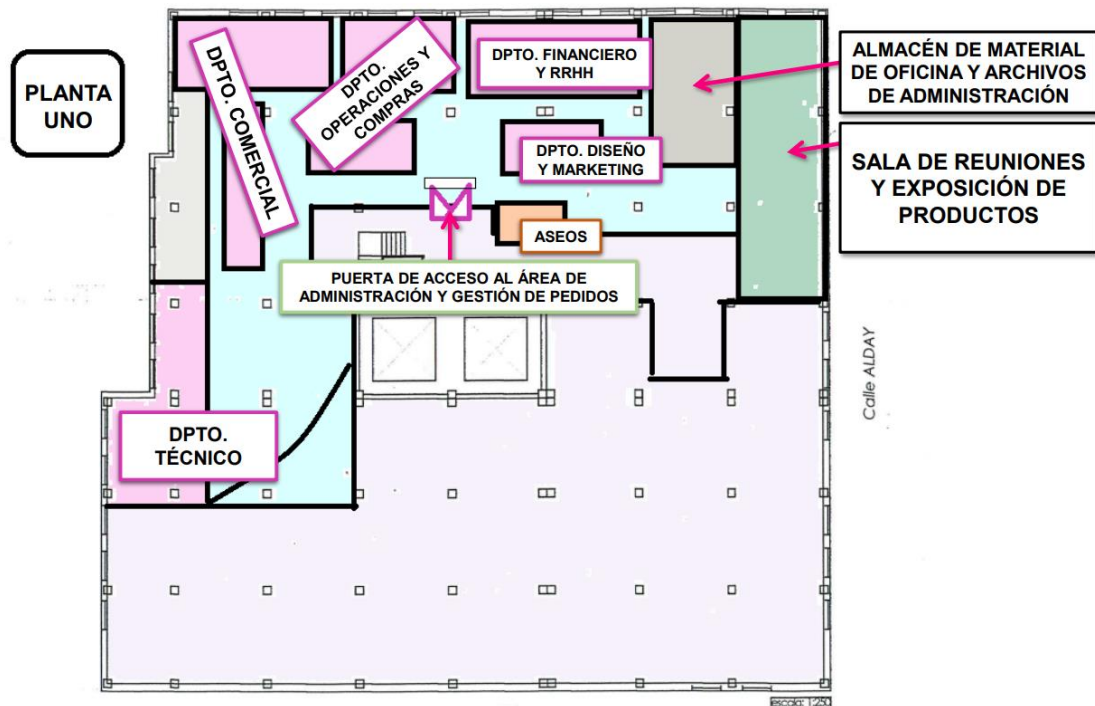
Fuente: Elaboración Propia sobre Planos de la Empresa

En tercer y último lugar, en la primera planta, una pequeña parte de las instalaciones consta de una sala para reuniones o exposición de productos y unos aseos para el personal (Ilustración 2.12)

Luego, cuenta con otra parte más amplia en la dimensión de la planta, donde se sitúa todo lo referente al área de administración y gestión de pedidos. Esta área se encuentra dividida por una serie de oficinas y consta de específicos departamentos. Por ejemplo, el departamento financiero, el de compras, el comercial, el de diseño o el de marketing y redes sociales.

ANÁLISIS DEL PROCESO DE REQUERIMIENTO DE UN PEDIDO EN INTERNATIONAL AUSTRAL SPORT, S. A.

Ilustración 2.11. Planta baja de las instalaciones de International Austral Sport, S.A



Fuente: Elaboración Propia sobre Planos de la Empresa

2.2.2. Maquinaria

Austral cuenta con maquinaria avanzada en el sector y adecuada para el proceso productivo:

- Máquinas de corte (Ver ilustración 2.13, 2.14 y 2.15)

Ilustración 2.13. Máquina de corte



Fuente: International Austral Sport (2019)

Ilustración 2.14. Máquina de corte



Fuente: International Austral Sport (2019)

Ilustración 2.15. Máquina de corte



Fuente: International Austral Sport (2019)

- Plotter de impresión:

Imprime el diseño, la imagen o el patrón deseado en un papel adecuado denominado papel absorbente (Ver ilustración 2.16 y 2.17)

Ilustración 2.16. Plotter de impresión



Fuente: International Austral Sport (2019)

Ilustración 2.17. Plotter de impresión



Fuente: International Austral Sport (2019)

- Plancha de transfer:

Una vez impreso el diseño, la imagen o el patrón deseado en el papel absorbente, este es planchado sobre el género (tejido de la prenda) (Ver ilustración 2.18 y 2.19)

Al ser expuesto a tan elevada temperatura dicho diseño, imagen o patrón queda transferido al género (Ver ilustración 2.20 y 2.21)

Ilustración 2.18. Plancha transfer



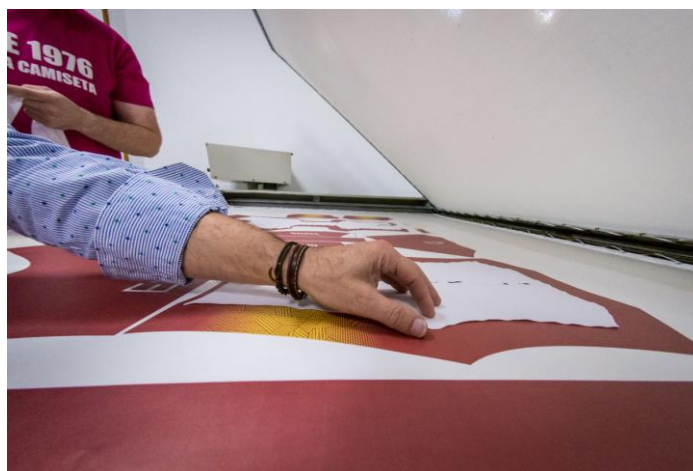
Fuente: International Austral Sport (2019)

Ilustración 2.19. Plancha transfer



Fuente: International Austral Sport (2019)

Ilustración 2.20. Género transferido



Fuente: International Austral Sport (2019)

ANÁLISIS DEL PROCESO DE REQUERIMIENTO DE UN PEDIDO EN
INTERNATIONAL AUSTRAL SPORT, S. A.

Ilustración 2.21. Género transferido



Fuente: International Austral Sport (2019)

- Máquinas de coser como ojaladora, remalladora o plana (Ver ilustración 2.22, 2.23, 2.24 y 2.25)

Ilustración 2.22. Máquina de coser ojaladora



Fuente: International Austral Sport (2019)

Ilustración 2.23. Máquina de coser remalladora



Fuente: International Austral Sport (2019)

Ilustración 2.24. Máquina de coser remalladora



Fuente: International Austral Sport (2019)

Ilustración 2.25. Máquina de coser plana



Fuente: International Austral Sport (2019)

2.2.3. Transporte

Austral subcontrata servicios de transporte para el envío de las ventas y la llegada de las compras:

Respecto a las ventas se encuentran a cargo dos agencias:

- DHL para los pedidos de cajas y con un tiempo de entrega de 48 horas.
- CTT para los pedidos pequeños que tienen cavidad en sobres de 2 kilos o para envíos de carácter urgente.

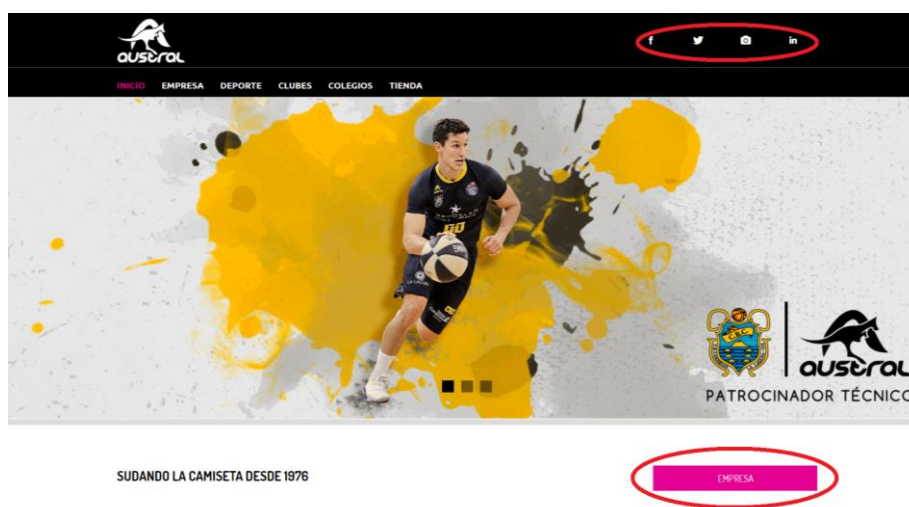
En referencia a las compras, el proveedor de esta es el encargado del envío a portes pagados, salvo alguna excepción que se encargaría Austral del pago.

2.2.4. Página web

Austral cuenta con una página web, la cual funciona como un recurso fundamental para el funcionamiento de la empresa.

Es evidente que este soporte online permite a los usuarios navegantes en la web conocer la empresa y mantenerse actualizados. Por ejemplo, como se puede observar en la ilustración 2.26, la web consta de un apartado denominado “empresa” donde se encuentra información sobre la historia de Austral (ver Ilustración 2.27) y, además, desde la web ofrece el acceso a todas las redes sociales en las que la empresa se mantiene activa y conectada.

Ilustración 2.26. Pantalla de inicio de la Web de Austral Sport



Fuente: International Austral Sport (2013)

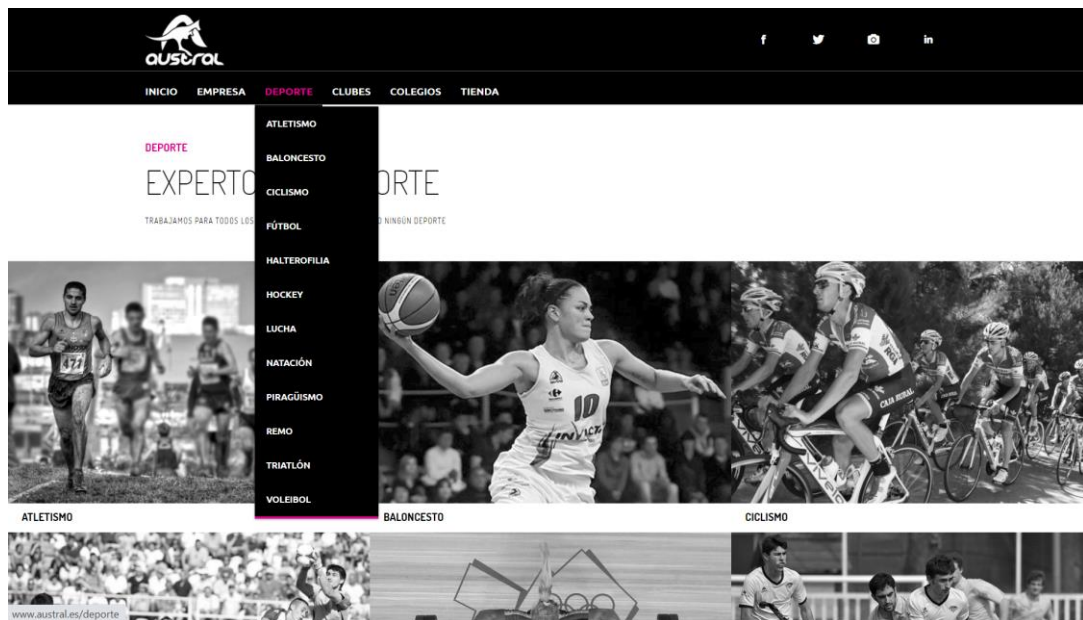
Ilustración 2.27. Apartado EMPRESA de la Web de Austral Sport



Fuente: International Austral Sport (2013)

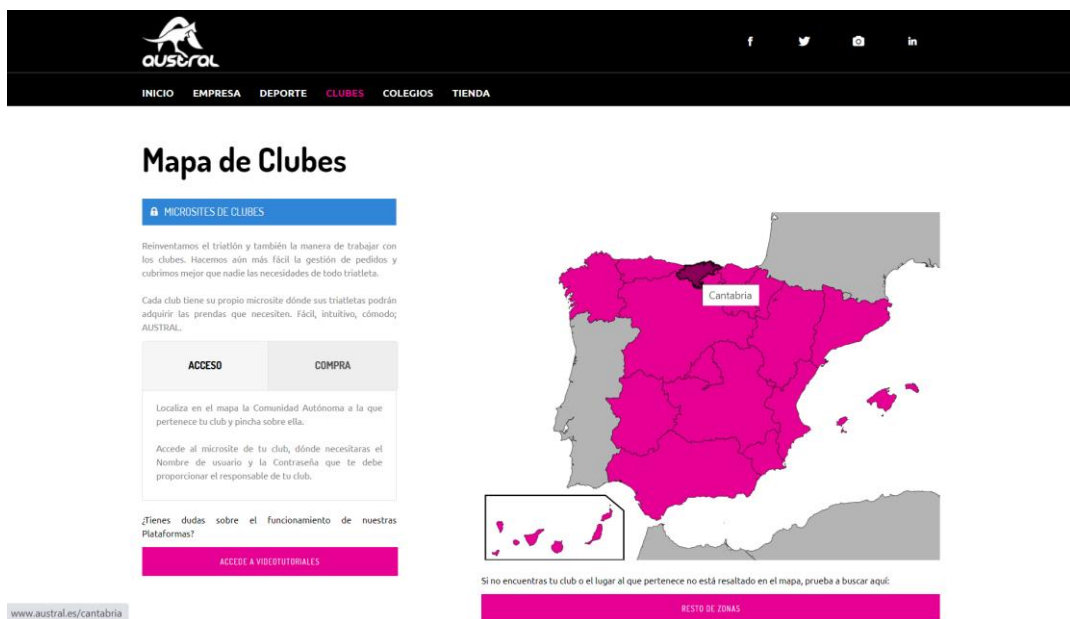
También a través de esta web vemos en que deportes se especializa (ver Ilustración 2.28), para que clubes deportivos trabaje (ver Ilustración 2.29) o que servicios ofrece a los colegios (ver Ilustración 2.30)

Ilustración 2.28. Apartado DEPORTE de la Web de Austral Sport



Fuente: International Austral Sport (2013)

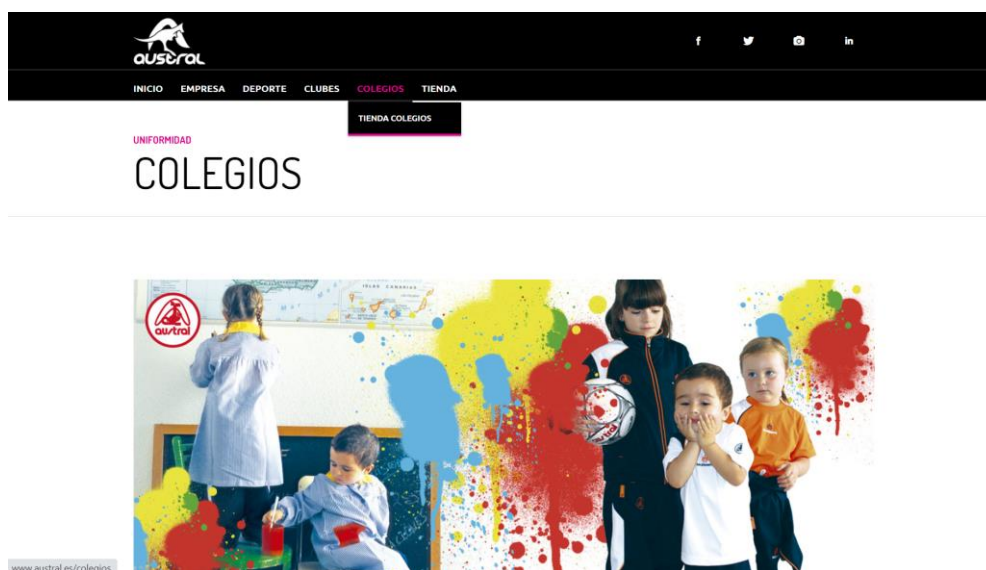
Ilustración 2.29. Apartado CLUBES de la Web de Austral Sport



Fuente: International Austral Sport (2013)

ANÁLISIS DEL PROCESO DE REQUERIMIENTO DE UN PEDIDO EN INTERNATIONAL AUSTRAL SPORT, S. A.

Ilustración 2.30. Apartado COLEGIOS de la Web de Austral Sport

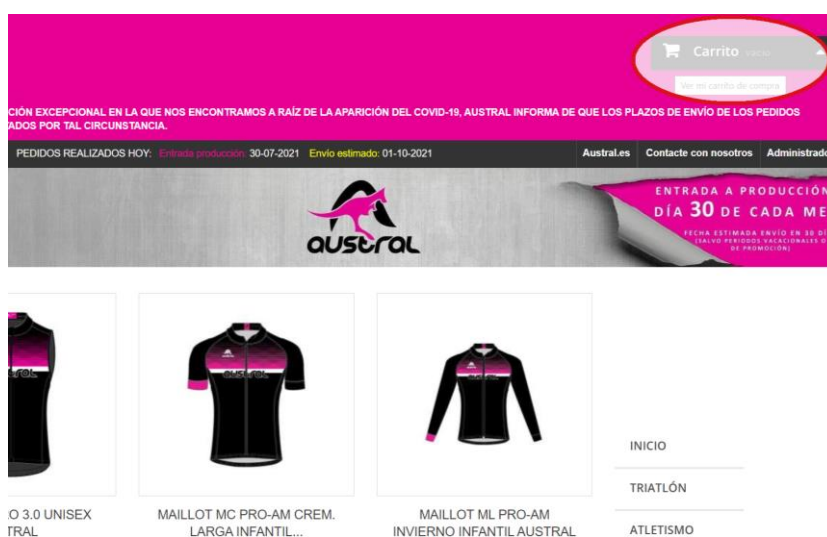


Fuente: International Austral Sport (2013)

Sin embargo, lo esencial de esta página web es la función de tienda online, la cual se explicará más adelante y en detalle en el proceso de solicitud de un pedido.

Aun así, dicha función proporciona al usuario o cliente habitual de la empresa (clubes) mirar los productos en cualquier momento y lugar, seleccionar los que desee añadiéndolo al carrito (ver ilustración 2.31) y finalmente lanzar su pedido.

Ilustración 2.31. Apartado TIENDA (AUSTRAL) de la Web de Austral Sport



Fuente: International Austral Sport (2013)

2.3. CLIENTES

International Austral Sport S.A. cuenta con un número importante de clientes. Puesto que se encuentra especializado en la producción de prendas deportivas para todo tipo de deportes. Además, ofrece uniformes a variados centros educativos con la producción de prendas para colegios (International Austral Sport, 2013).

Por un lado, como se aprecia en la ilustración 2.32 Austral tiene clientes de clubes en cada una de las diferentes comunidades de España.

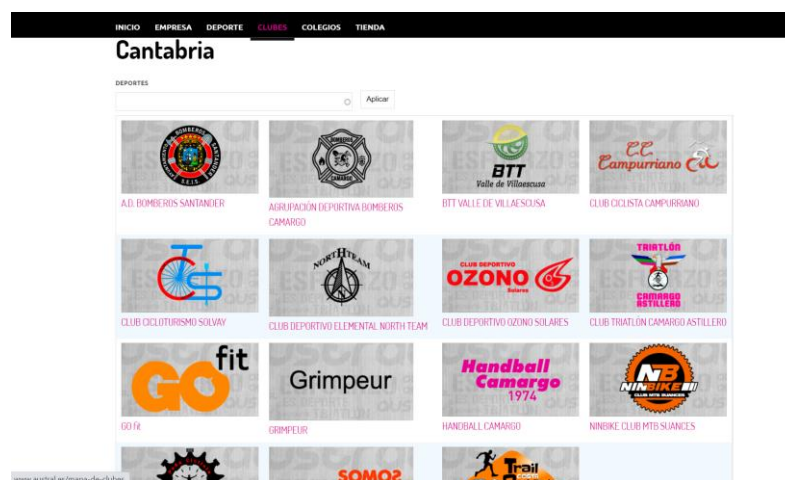
Ilustración 2.32. Mapa de Clubes



Fuente: International Austral Sport (2013)

Por ejemplo, como se muestra en la ilustración 2.33, dentro de la comunidad de Cantabria, Austral cuenta con diversos clientes en dicha región.

Ilustración 2.33. Clientes de la Comunidad de Cantabria

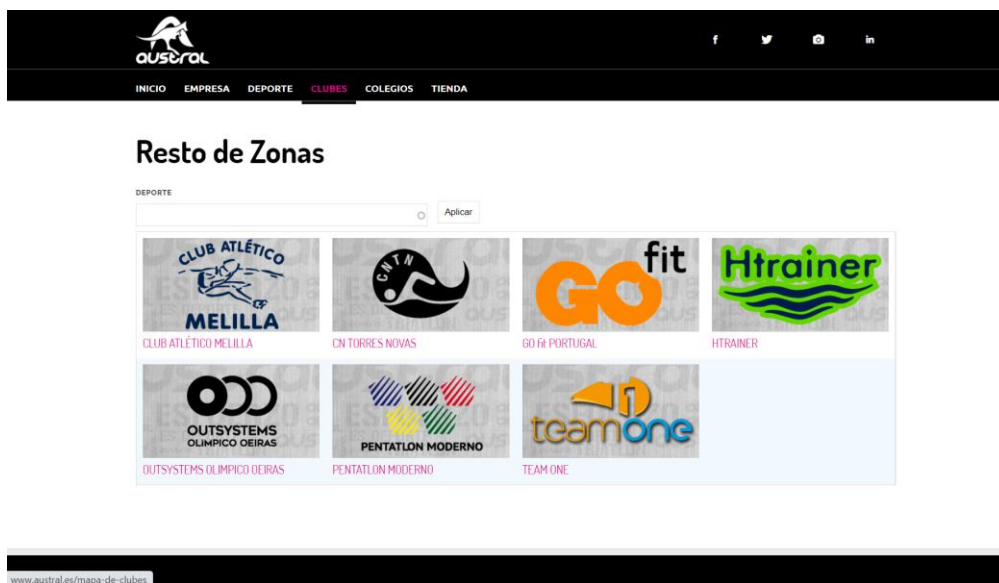


Fuente: International Austral Sport (2013)

ANÁLISIS DEL PROCESO DE REQUERIMIENTO DE UN PEDIDO EN INTERNATIONAL AUSTRAL SPORT, S. A.

Por otro lado, Austral cuenta con clientes de otros lugares o zonas (ver Ilustración 2.34). Por ejemplo, Portugal, Chile, Uruguay, México y Francia (International Austral Sport 2021).

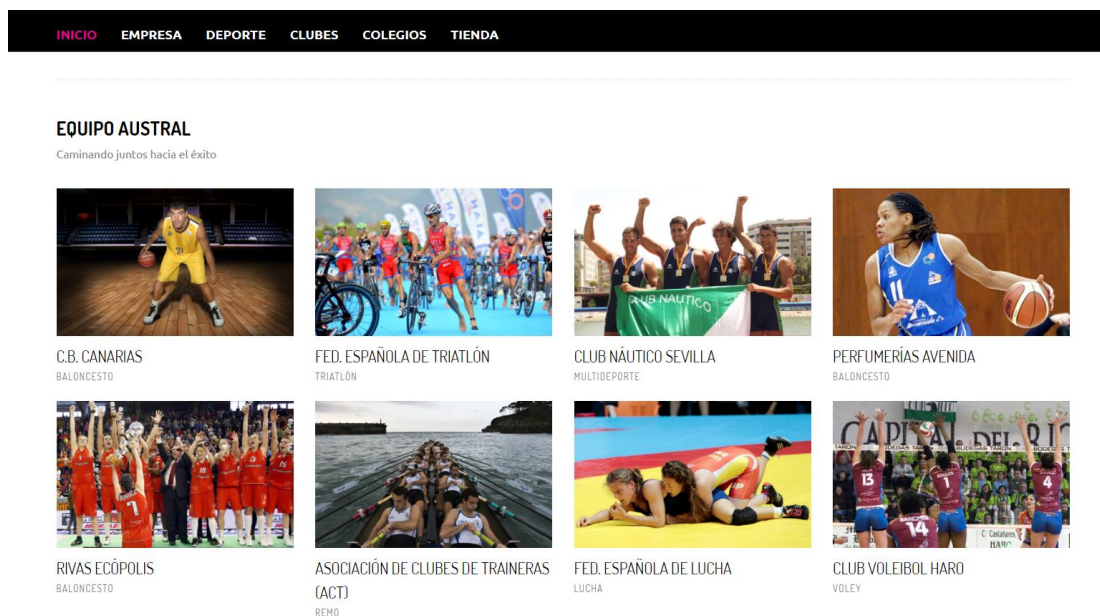
Ilustración 2.34. Clientes de Resto de Zonas



Fuente: International Austral Sport (2013)

Por último, Austral también se dedica a clientes de élite y elevado nivel en el mundo deportivo (ver Ilustración 2.35)

Ilustración 2.35. Equipo Austral



Fuente: International Austral Sport (2013)

2.4.PRODUCTOS

Como ya se ha comentado, International Austral Sport es una empresa dedicada a la fabricación de prendas personalizadas. Dicho de otra forma, los productos que ofrece Austral se ajustan a las necesidades solicitadas por el cliente, club o colegio en particular (International Austral Sport, 2013).

Por lo tanto, como se comentará más adelante, existe una fase de diseño de la prenda previa a su fabricación, donde se crea un patrón de la prenda con las solicitudes deseadas por el cliente, club o colegio.

Ahora bien, la producción de la empresa consta de prendas de ámbito deportivo y prendas de ámbito colegial.

Por un lado, en el ámbito colegial Austral ofrece prendas acordes a las características del centro educativo. Por ejemplo, uniformes completos o chándales (ver Ilustración 2.36)

Ilustración 2.36. Prendas destinadas a colegios

UNIFORMES
COLEGIOS



Fuente: International Austral Sport (2013)

Por otro lado, la producción de Austral se encuentra más especializada y enfocada en la línea de ropa deportiva. Ya que, desde sus inicios, Austral ha destacado por su apasionada dedicación por el deporte y equipar a los deportistas (ver Ilustración 2.37)

Ilustración 2.37. Eslogan International Austral Sport S.A.

AUSTRAL SPORT

SUDANDO LA CAMISETA DESDE 1976

NACIMOS PARA EL DEPORTE, CRECIMOS CON EL DEPORTE Y VIVIMOS POR EL DEPORTE



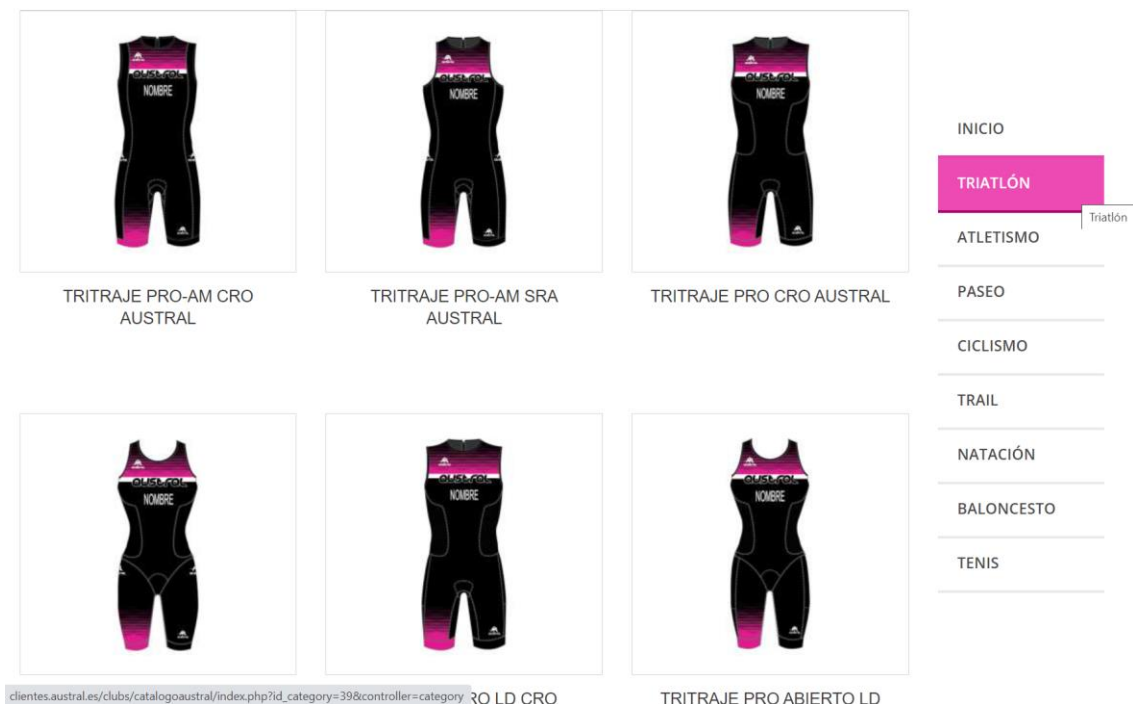
Fuente: International Austral Sport (2013)

ANÁLISIS DEL PROCESO DE REQUERIMIENTO DE UN PEDIDO EN INTERNATIONAL AUSTRAL SPORT, S. A.

De este modo, los productos de ámbito deportivo resultan ser muy diversos debido a que Austral trabaja con una enorme variedad de tipos de deporte, tales como triatlón, fútbol, lucha, hockey, natación, baloncesto, remo, piragüismo...etc.

Por ejemplo, como se aprecia en la ilustración 2.38, Austral cuenta con su propia tienda de ropa deportiva. Consta de una pequeña clasificación de diferentes deportes, donde una vez seleccionado uno de ellos muestra la variedad de productos dentro del tipo de deporte previamente seleccionado.

Ilustración 2.38. Tienda online Austral Sport S.A.



Fuente: International Austral Sport (2013)

Asimismo, Austral también ofrece productos terminados tales como mochilas, toallas, calcetines, gorras, ponchos, gorros de silicona de natación, chaquetas de tejido especial ...etc.

De hecho, se tratan de productos elaborados fuera de la fábrica, pero con las personalizaciones correspondientes de los clientes de Austral. (ver Ilustración 2.39, 2.40 y 2.41)

Ilustración 2.39. Productos Terminados Club Triatlón Vilagarcía



Fuente: International Austral Sport (2013)

Ilustración 2.40. Productos Terminados Club Triatlón Vilagarcía



Fuente: International Austral Sport (2013)

Ilustración 2.41. Productos Terminados Club Triatlón Vilagarcía



Fuente: International Austral Sport (2013)

Por último, se ha de mencionar que, tras la actual pandemia, Austral Sport comenzó a introducir en su producción mascarillas reutilizables personalizadas como nuevo producto a ofrecer al cliente, club o colegio.

2.5. PROVEEDORES

International Austral Sport S.A. cuenta con proveedores de materia prima, de producto terminado y de servicios (International Austral Sport, 2013)

En cuanto a la materia prima (tejidos y fornituras), Austral cuenta con grandes proveedores en España. Por ejemplo, entre los más destacados se encuentran:

- Tejido de las prendas: Sportwear Argentona S.A. (Barcelona) y Yonash España S.A. (Barcelona).
- Cremalleras: Cremallera Catalana S.A. (Barcelona).
- Cintas: Coeфор (Compañía de Etiquetas y Fournituras) (Barcelona)
- Botones: Cabosa Group (Madrid)

Luego, cuenta con un proveedor italiano al cual compra un tejido adecuado para la fabricación de las mascarillas reutilizables incorporadas a la producción recientemente a causa de la pandemia.

Respecto a los productos terminados, en Austral Sport cuenta con un apartado denominado COMEX que hace referencia a todos aquellos productos ya elaborados por el proveedor a quien Austral se lo compra de manera directa.

Por ejemplo, algunos proveedores son:

- Roly o Adversia para camisetas
- RAR para calcetines

Por último, Austral Sport cuenta con proveedores de servicio, los cuales se denominan talleres.

Por un lado, cuenta con talleres de confección que proporcionan apoyo en la tarea de costura. Solicita este servicio de manera espontánea cuando la propia fábrica de Austral se encuentra con elevada carga de trabajo.

Sin embargo, existen casos rutinarios donde la empresa, independientemente del volumen de trabajo que haya en fábrica, cuenta con el servicio de confección siempre.

Por ejemplo, talleres de confección como Trezze o Lurconfex, son proveedores que de forma permanente se encargan de realizar la costura al completo de algunas prendas o artículos de ámbito colegial para Austral.

Por otra parte, cuenta con talleres para bordado. Por ejemplo, Austral cuenta con un taller denominado Bordados Astillero S.L. situado en Cantabria y muy próximo a la empresa Austral, donde realiza todo el bordado a las prendas o artículos que solicite en todo momento Austral.

3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

En el presente apartado se presenta el mapa de procesos y el análisis del proceso completo a la hora de atender al requerimiento de pedido de un cliente en la empresa.

3.1. MAPA DE PROCESOS DE LA EMPRESA

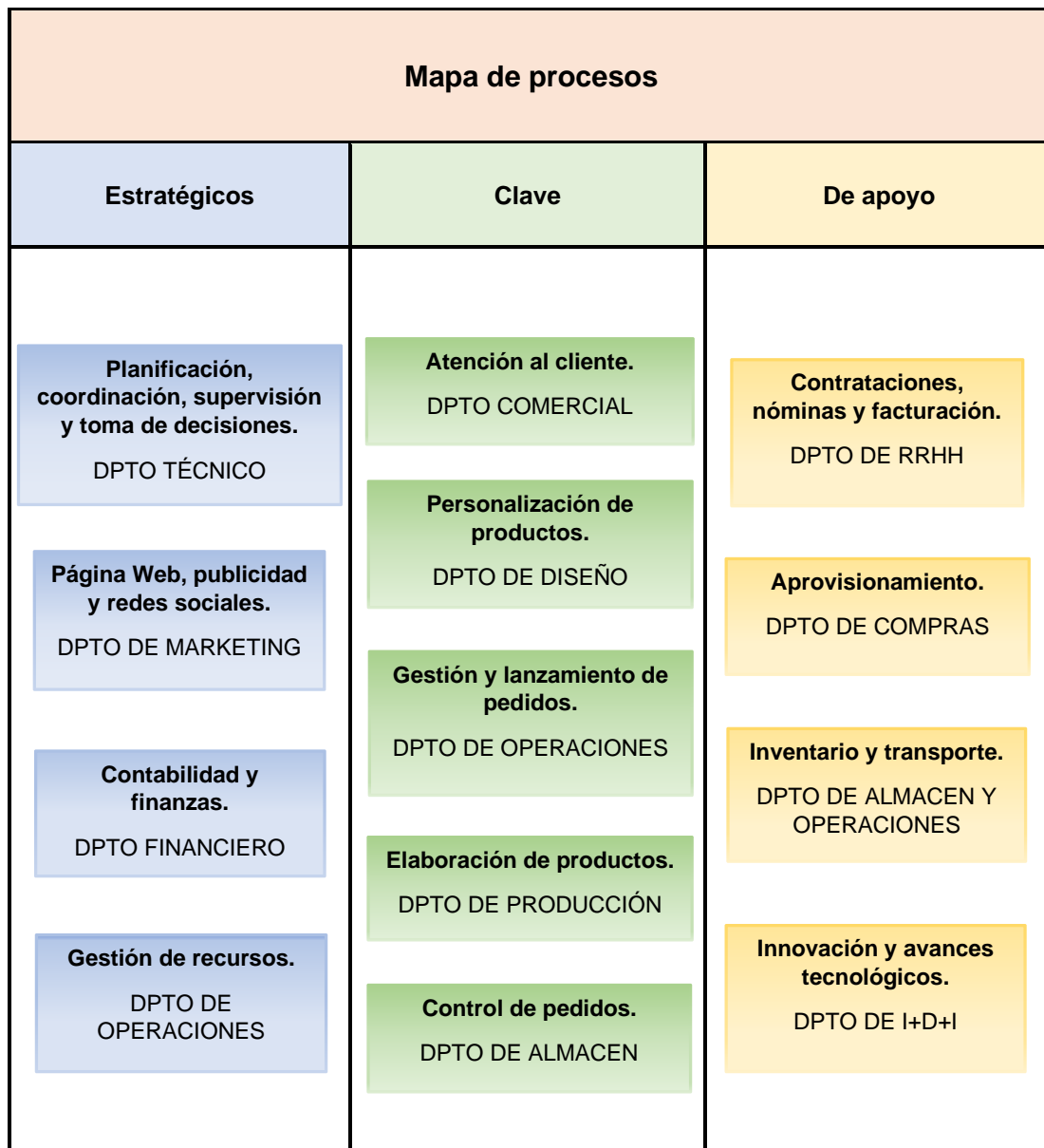
El mapa de procesos de una empresa se define gráficamente como un diagrama de valor. El objetivo es conocer mejor y más en profundidad el funcionamiento y desempeño de los procesos. Para ello se ha de combinar la perspectiva global de la compañía con las perspectivas locales del departamento respectivo en el que se sitúa cada proceso, con el fin de obtener una visión general de todo lo que ocurre en la empresa (Retos en Supply Chain, 2021).

Con el fin de obtener una mejor definición de los procesos y por lo tanto un análisis acertado de los mismos, se va a clasificar cada uno de ellos en tres categorías diferentes según objetivos o funciones dentro de la organización:

- Procesos estratégicos: corresponde a tareas de dirección y gerencia. Atiende a procesos que condicionan la definición y la consideración del resto de procesos y actividades con el objetivo de ofrecer un soporte para la toma de decisiones acertadas, fortalecer la operativa del negocio y contribuir a mejorar la perspectiva del cliente.
- Procesos clave: aportan valor a la relación de la empresa con sus clientes y usuarios, persiguiendo como fin principal la satisfacción de sus necesidades.
- Procesos de apoyo: complementan a los procesos estratégicos y clave. Esta clase de proceso condiciona bastante el desempeño de los procesos previamente definidos y, determinan el éxito o el fracaso de estos en muchas ocasiones. Por ejemplo, se trata de actividades relacionadas con el abastecimiento de materias primas, herramientas, aplicaciones y equipos informáticos o con la formación del personal.

Una vez localizados los procesos de la empresa se han clasificado en base a los criterios previamente definidos tal y como se muestra a continuación en la Ilustración 3.1.

Ilustración 3.1. Mapa de Procesos International Austral Sport, S.A



Fuente: Elaboración Propia

Se han valorado como procesos clave a aquellos con los cuales se lleva a cabo la actividad principal de la empresa, desde la solicitud de pedido de un cliente hasta el envío de este.

3.2. ANÁLISIS DEL PROCESO DE ATENCIÓN AL REQUERIMIENTO DE PEDIDO DE UN CLIENTE

Una vez definido el mapa de procesos e identificados los procesos clave del flujo de negocio de la empresa, se va a realizar un análisis del proceso completo a la hora de requerir un pedido en Austral Sport.

Para la elaboración del análisis vamos a utilizar otra herramienta, denominada flujograma. Este último se define como la representación gráfica de una serie de actividades en un proceso, donde se muestra el comienzo, los puntos de decisión y el final de este. Todo ello proporciona mayor y mejor enfoque visual a nivel intuitivo y analítico en la descripción del funcionamiento del proceso en concreto (Universidad ESAN, 2019).

Definido el concepto de la herramienta a utilizar, se va a proceder con una explicación introductoria sobre el proceso seleccionado y la aplicación de la herramienta para el análisis de este.

Como ya se ha mencionado al comienzo de este apartado, el proceso escogido consiste en la atención al requerimiento de pedido de un cliente a la empresa, es decir, desde que un cliente decide solicitar un pedido en Austral Sport hasta la entrega de este.

Por consiguiente, con el fin de lograr una mejor comprensión del proceso, resulta importante mencionar que en el proceso en concreto a analizar se va a suponer lo siguiente a continuación.



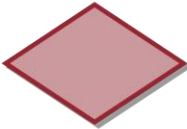



En primer lugar, se va a considerar al cliente como alguien nuevo para la empresa.

En segundo lugar, debido al amplio catálogo de productos que posee Austral, se ha decidido que los productos a solicitar por el nuevo cliente van a ser productos de tipo deportivo. Puesto que la empresa desde sus comienzos hasta la actualidad cuenta con mayor especialización y dedicación en la sección deportiva. Además, la gran mayoría de los productos con los que trabaja día a día la entidad son de ámbito deportivo.

Por último, se va a aplicar la herramienta anteriormente definida para el análisis del proceso, el flujograma. Se realizarán los flujogramas correspondientes mediante el programa Word y Power Point. Los elementos que se van a utilizar en la elaboración de estos se muestran a continuación en la *Tabla 3.1*.

ANÁLISIS DEL PROCESO DE REQUERIMIENTO DE UN PEDIDO EN
INTERNATIONAL AUSTRAL SPORT, S. A.

Tabla 3.1. Elementos del flujograma

	Inicio del proceso
	Actividad o tarea
	Toma de decisiones
	Líneas de dirección del flujograma
	Documentación
	Final del proceso

Fuente: elaboración propia

Así pues, se va a proceder con el análisis del proceso de atención al requerimiento de pedido de un cliente en Austral Sport, basándonos en un cliente nuevo para la empresa que solicita un pedido de ropa deportiva.

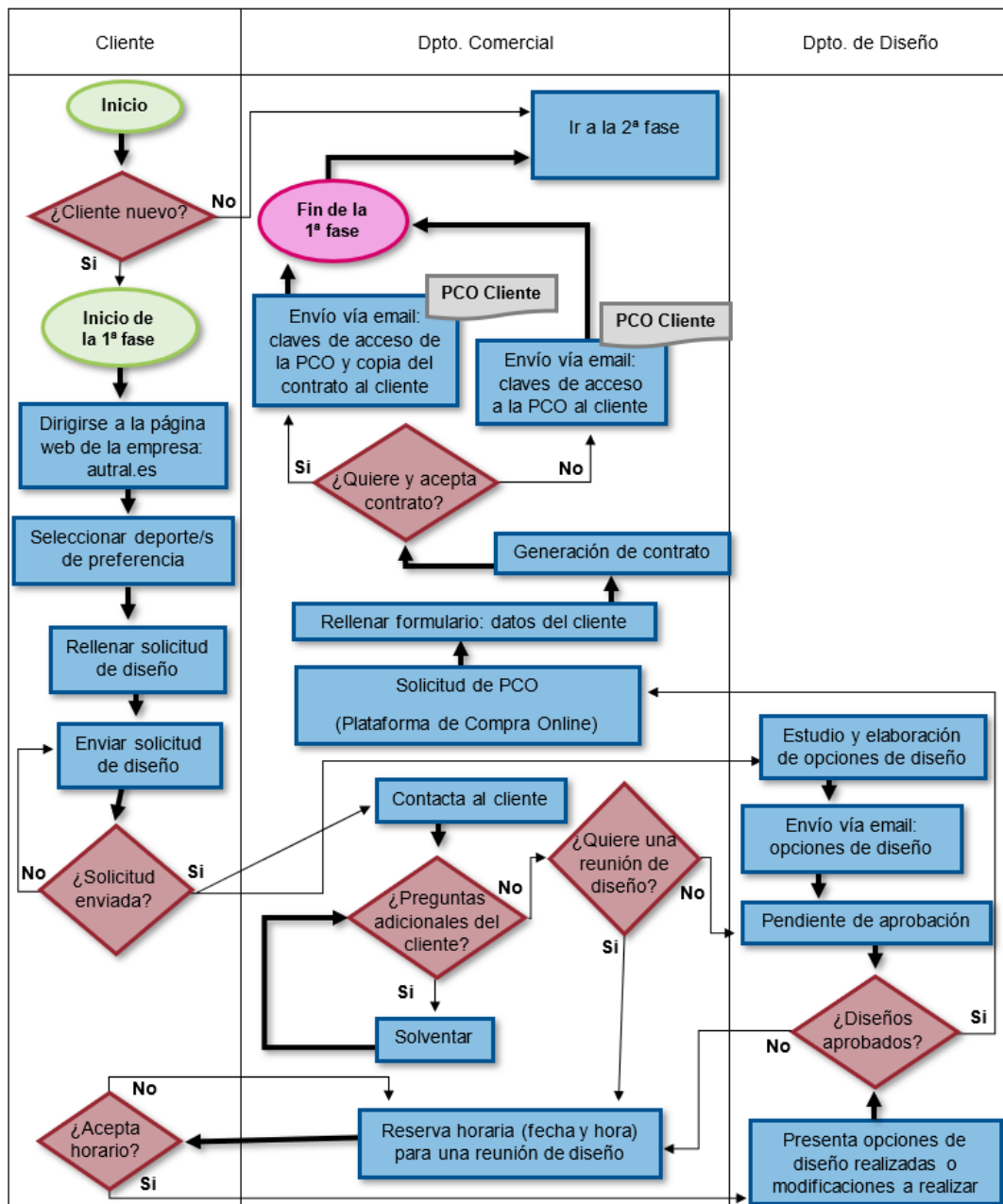
En base a esto último y con el fin de entender mejor la operativa conjunta de dicho proceso, se ha considerado necesario diferenciar dos fases dentro del propio proceso a analizar. Para ello, se han elaborado dos flujogramas los cuales se mostrarán más adelante junto su respectiva descripción.

En primer lugar, se va a analizar la primera fase del proceso seleccionado. En la primera fase del proceso es donde se realiza la solicitud de diseño y la Plataforma de Compra Online (PCO) e intervienen el cliente, el departamento Comercial y el departamento de Diseño (ver Ilustración 3.2)

El proceso de dicha fase será iniciado siempre que se trate de un cliente nuevo para la empresa. En caso contrario, es decir, si el cliente ya es conocido para la empresa, significará que esta primera fase ya fue realizada en su momento, por lo que irá directamente a la segunda fase del proceso tal y como se indica en la ilustración 3.2.

No obstante, ya se ha comentado que se va a tratar de un cliente nuevo para la empresa con lo cual ha de pasar por esta fase uno para poder continuar con la siguiente más adelante.

Ilustración 3.2. Flujograma 1ª Fase: Solicitud de Diseño y PCO



Fuente: Elaboración Propia

Una vez identificado al cliente como nuevo para la entidad se inicia el proceso de la primera fase.

El comienzo del proceso parte del propio cliente el cual deberá dirigirse a la página web de la empresa.

Una vez situado el cliente en el sitio web de Austral Sport deberá seleccionar uno o varios deportes según sus preferencias. Con referencia a esto último, se ha comentado con anterioridad en otros apartados que la empresa trabaja con multitud de deportes por lo que la selección del deporte en la web es clave para que el cliente continúe con el próximo paso de esta fase del proceso.

ANÁLISIS DEL PROCESO DE REQUERIMIENTO DE UN PEDIDO EN INTERNATIONAL AUSTRAL SPORT, S. A.

Para comprender esto último, se va a suponer que dicho cliente decide como deporte de preferencia el atletismo. Por lo que el cliente buscará en la sección de deportes de la web la opción que indique atletismo. Encontrado y seleccionado se le aparecerá seguidamente una ventana que le mostrará lo que se observa a continuación en la ilustración 3.3.

Ilustración 3.3. Apartado DEPORTE ATLETISMO de la Web de Austral Sport



Fuente: International Austral Sport (2013)

Llegado a este punto el cliente deberá seguir los pasos que la propia web de Austral Sport muestra en la pantalla. Por lo que el cliente deberá pinchar en la opción “descargar” la cual se indica con una flecha en la ilustración 3.3.

Hecho esto, el cliente podrá ver en su pantalla un documento en formato PDF como el que se muestra en la ilustración 3.4 y es aquí cuando deberá descargar y guardar dicho documento en el escritorio de su equipo.

Luego se realizará el siguiente paso de la fase uno del proceso el cual consistirá en rellenar el documento de solicitud de diseño (ver Ilustración 3.2)

Ilustración 3.4. Solicitud de diseño ATLETISMO de la Web de Austral Sport

The image shows a PDF document titled 'SOLICITUD-AUSTRAL-ATLETISMO.pdf' displayed in a web browser. The document is a form for requesting athletic design. It is divided into two main sections: 'COMPETICIÓN' and 'PASO 2 ENVÍO'. The 'COMPETICIÓN' section includes diagrams of a singlet and shorts, with a '1' indicating a specific design point. The 'PASO 2 ENVÍO' section includes diagrams of a jacket and pants. The form contains various input fields for personal and club information, and a 'Enviar' button at the bottom.

Fuente: International Austral Sport (2013)

El cliente deberá rellenar el documento con los datos pertinentes y crear su propio diseño. Dicho de otra forma, el cliente será quien realiza el diseño personalizado a priori, acorde a sus necesidades, gustos o intereses.

Lo que servirá de orientación y apoyo en el departamento de diseño tras su recepción más adelante. Para que esto último ocurra, el cliente deberá realizar el siguiente paso, el envío de la solicitud de diseño una vez rellenada.

Para ello pinchará en la opción “enviar” la cual se indica también con una flecha en la ilustración 3.3. Acto seguido le aparecerá en la pantalla de su navegador lo que se muestra a continuación en la ilustración 3.5

Ilustración 3.5. ENVIO de Solicitud de Diseño de la Web de Austral Sport

[INICIO](#) [EMPRESA](#) [DEPORTE](#) [CLUBES](#) [COLEGIOS](#) [TIENDA](#)

SOLICITUD DE DISEÑO

RELLENA EL FORMULARIO SIGUIENTE PARA ENVIAR TU SOLICITUD DE DISEÑO

Solicitud de diseño

PERSONA DE CONTACTO *

CLUB *

DIRECCIÓN

POBLACIÓN *

PROVINCIA *

CÓDIGO POSTAL

EMAIL *

TELÉFONO *

SOLICITUD DE DISEÑO *

Ningún archivo seleccionado

Adjunte la solicitud de diseño que usted descargó, correctamente completada.

ARCHIVOS

Ningún archivo seleccionado

Adjunte todos los archivos necesarios para crear su diseño (logotipo del club, publicidades, etc.) conjuntamente en un archivo comprimido (.zip o .rar)

OBSERVACIONES

Utilice este espacio para añadir todas las observaciones que crea conveniente en referencia a su solicitud

Fuente: International Austral Sport (2013)

El cliente deberá rellenar el formulario, adjuntar el documento PDF de su solicitud de diseño rellenado previamente y pinchar en enviar.

Antes de comentar lo que ocurrirá a continuación es necesario mencionar que la selección del tipo deporte de preferencia por parte del cliente pueden ser una o varias.

Sin embargo, aunque se quiera elegir más de un deporte, la selección de cada uno de ellos en la web va a ser siempre de manera individual, es decir, se ha explicado esta parte poniendo de supuesto que el cliente escoge como deporte el atletismo. Ahora bien, si el cliente decide además del atletismo seleccionar otro deporte como, por ejemplo, remo, deberá realizar todos los pasos ya comentados en el caso de atletismo para remo.

Ilustración 3.6. Solicitud de diseño REMO de la Web de Austral Sport

[illegible]

Por lo tanto, la diferencia entre la ilustración 3.4 y la ilustración 3.6 es evidente.

Esta se tiene en cuenta a la hora de realizar el diseño a priori sobre las prendas

En definitiva, la buena elaboración de la solicitud de diseño y el envío de esta se

Una vez realizado el envío de la solicitud de diseño, la empresa lo recibirá y

Las tareas por realizar por el personal de dichos departamentos ocurren casi al

Por un lado, tras la recepción de la solicitud de diseño enviada por el cliente, un responsable del departamento de diseño se encargará de realizar un estudio de diseño en base a las indicaciones realizadas en dicha solicitud.

Por lo tanto, este elaborará varias opciones de diseño para que más adelante el cliente seleccione su diseño ideal.

Una vez creados los diseños de las prendas, estas serán enviadas al cliente a través de un correo electrónico. En ese momento, las opciones de diseño quedarán pendientes de aprobación hasta que el cliente acepte o no alguna de las prendas diseñadas por el responsable del departamento de diseño a cargo.

Por otro lado, al mismo tiempo que el departamento de diseño recibe la solicitud de diseño del cliente y comienza a realizar el estudio de diseño, un responsable del departamento comercial tras su recepción se pondrá en contacto con el cliente para atender y resolver preguntas adicionales, dudas o problemas que pueda tener el cliente en ese momento.

En caso de que el cliente no tenga cuestiones a resolver con el comercial, este se encargará de preguntar al cliente si desea realizar una reunión de diseño.

Llegado ambos responsables a este punto del proceso, es decir, por una parte, el responsable de diseño que se encuentra en espera a la respuesta del cliente tras las opciones de diseño realizadas y enviadas pendientes de aprobación y por otra, el comercial que se encuentra pendiente de si el cliente desea realizar una reunión de diseño o no, se podrán presentar diversas situaciones dependiendo de las decisiones que tome el cliente. Dichas situaciones se comentarán a continuación.

En caso de que el cliente comunique al comercial que no quiere una reunión de diseño, la situación en el proceso pasaría a estar en pendiente de aprobación como se puede ver en la ilustración 3.3. Esta es la misma situación en la que se encuentra el responsable de diseño tras enviar las opciones de diseño por correo al cliente. Ante esta situación de pendiente de aprobación puede ocurrir que el cliente finalmente apruebe alguna de las opciones de diseño y gracias a ello poder continuar con el siguiente paso de la fase de este proceso. Sin embargo, si el cliente decide no aprobar ninguna de las opciones de diseño, se deberá realizar una reunión de diseño con el cliente donde deberá indicar las razones de la no aprobación y las respectivas modificaciones a realizar acorde a sus preferencias, gustos o necesidades.

En caso de que el cliente comunique al comercial que quiere una reunión de diseño, el comercial realizará la reserva horaria, fijará una fecha y una hora.

Esto último se realiza a través de encuestas en una aplicación denominada DOODLE la cual funciona para programar eventos donde el organizador del evento ofrece diferentes fechas al resto de usuarios los cuales podrán elegir una, varias o todas según su disponibilidad y así decidir por mayoría de votos la fecha idónea definitiva para el evento propuesto.

Sin embargo, en Austral Sport se encuentra limitada a una sola selección cada una de las opciones de fecha disponibles para evitar duplicaciones. Por lo que el evento sería la reunión, se ofrecerían varias fechas disponibles y cada reserva correspondería a tan solo un cliente.

Una vez establecida dicha reserva, se lo comunicará al cliente el cual deberá comunicar al comercial si la acepta o no.

Si el cliente no acepta, el comercial deberá buscar otra reserva horaria hasta que el cliente acepte.

Si el cliente acepta, la reunión se realizará con el responsable de diseño en la fecha y hora previamente establecida por el comercial.

En lo que concierne a las reuniones de diseño, se realizan entre el responsable de diseño y el cliente. A este último se le ofrece la opción de escoger entre dos alternativas.

La primera de ellas, realizar la reunión de manera presencial en la empresa, es decir, el cliente de forma directa colaboraría mano a mano con el responsable a cargo de su diseño en su zona de trabajo como se observa a continuación en la ilustración 3.7

Ilustración 3.7. Reunión de diseño presencial



Fuente: International Austral Sport (2019)

La segunda de ellas, realizar la reunión de manera virtual mediante un soporte remoto denominado TeamViewer el cual permitirá al cliente poder conectarse desde su domicilio en la fecha y hora de la reunión, previamente establecida por el comercial. Estará en todo momento comunicado con el responsable de diseño durante toda la reunión y también, visualizará las opciones de diseño en su pantalla ya que el responsable de diseño mediante dicho soporte podrá acceder y monitorizar su equipo desde el suyo propio en la empresa.

No obstante, actualmente Austral Sport no contempla la opción de reuniones presenciales a causa de la actual pandemia.

En el momento de la reunión, el responsable de diseño presentará las opciones de diseño y realizará las modificaciones pertinentes que serán indicadas en el momento de la reunión por el cliente. Luego, tras finalizar la reunión, el cliente deberá decidir si aceptar o no alguna de las opciones.

Si el cliente, pese haber realizado la reunión, no queda satisfecho o totalmente convencido con alguno de los diseños y no aprueba ninguna de las opciones, se realizará de nuevo el proceso de reserva horaria por parte del comercial, la aceptación horaria por parte del cliente y una segunda reunión donde indicará las razones por las que no aceptó ninguna opción en la primera reunión y también, indicará las modificaciones a realizar deseadas por el cliente.

En otras palabras, se repetiría el proceso de la reunión de diseño ya comentado hasta que el cliente de su aprobación en alguna de las opciones de diseño propuestas por el responsable de diseño. De modo que cuando esto último ocurra, se podrá continuar con el siguiente paso de la fase de este proceso.

Luego, suponiendo que el cliente ha aprobado al menos uno de los diseños propuestos, solo quedará una tarea a realizar en esta fase uno del proceso la cual se refiere a la solicitud la Plataforma de Compra Online para el cliente (ver ilustración 3.2)

Esta plataforma es la que le va a permitir al cliente realizar sus pedidos ya personalizados más adelante. Por esa razón, la solicitud de diseño y la aprobación de al menos una opción de diseño ocurren previamente a este paso. Por lo que, sin esto último, la PCO no es posible solicitarla ni crearla.

Quien se encarga de realizar la solicitud de la PCO es el personal del departamento comercial. Por lo que, el responsable comercial encargado de solicitarlo será el que estuvo desde el inicio del proceso con el cliente.

Para ello, el comercial mediante un formulario web deberá rellenar todos los datos que se soliciten del cliente. Después, lo enviará por correo electrónico al responsable informático encargado de crear la PCO según los datos rellenados en el formulario web. Mientras este último crea la PCO del cliente, se va a generar un contrato mediante otro formulario web donde el comercial introduce manualmente las variables dependientes del cliente recibidas anteriormente del otro formulario y una vez añadidas se generará automáticamente el contrato el cual el cliente podrá aceptar o no.

Si el cliente acepta el contrato, se le enviará por correo la copia del contrato además de las claves de acceso a la PCO finalmente creada.

Si el cliente no acepta el contrato, simplemente lo que ocurre es que solo se le enviará por correo las claves de acceso a la PCO.

En este momento es cuando se dará por finalizada la primera fase del proceso.

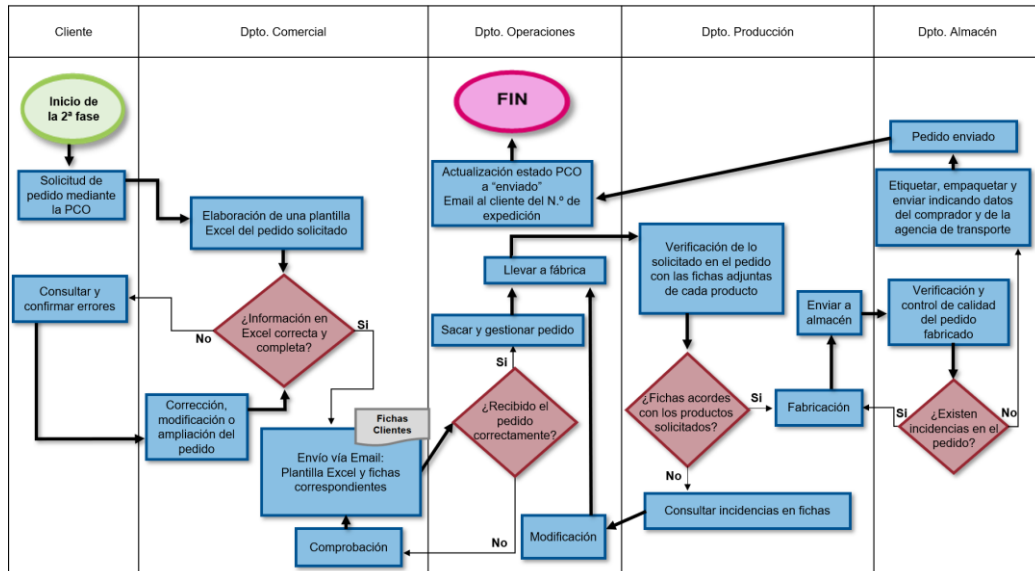
Por consiguiente, el cliente podrá dirigirse a la segunda fase del proceso la cual se describirá a continuación.

En segundo y último lugar, se va a analizar la segunda fase del proceso seleccionado.

En la segunda fase del proceso es donde se va a realizar la solicitud de pedido de un cliente y se mostrará como ha de ser el funcionamiento para lograr dar respuesta a dicha solicitud de pedido. Por ello, quienes intervienen en esta fase del proceso son el cliente, el departamento Comercial, el departamento de Operaciones, el departamento de Producción y el departamento de Almacén (ver Ilustración 3.8)

Primero de todo, como se puede observar a continuación en la ilustración 3.8, el proceso de esta segunda fase se iniciará cuando un cliente solicite un pedido mediante su Plataforma de Compra Online (PCO).

Ilustración 3.8. Flujoograma 2ª Fase: Solicitud de Pedido



Fuente: Elaboración Propia

Realizada la solicitud de pedido, un responsable del departamento comercial deberá traspasar el pedido solicitado por el cliente a una plantilla Excel la cual se elaborará de forma manual.

Por ejemplo, en dicha plantilla deberán aparecer los datos del cliente pertinentes, el número de pedido, la fecha de solicitud del pedido, los productos solicitados con sus respectivos nombres, códigos, precios y descuentos si los hubiera, colores de las prendas...etc.

Una vez realizada la plantilla Excel del pedido, esta deberá ser revisada por el comercial y en caso de error, dudas o falta de información deberá contactar con el cliente para realizar las consultas necesarias con el fin de solventar cualquier incidencia en el pedido.

En el momento en que el pedido este en formato Excel, completo y correcto es cuando el comercial tendrá que enviar un correo electrónico al departamento de operaciones adjuntando tanto el Excel del pedido como las fichas correspondientes de cada uno de los productos solicitados en el pedido del cliente.

En cuanto a ficha de producto, se refiere a un documento en formato PDF el cual contiene una prenda diseñada. Estas fichas son elaboradas por el personal del departamento de diseño y cada uno de los clientes tienen las suyas, tantas como prendas vayan solicitando ya que el diseño de la prenda en sí misma no varía, solo varía el tipo de prenda. Además, el diseño quedó determinado en el momento en el que el cliente realizó la solicitud de diseño y aprobó una de las opciones de diseño.

ANÁLISIS DEL PROCESO DE REQUERIMIENTO DE UN PEDIDO EN INTERNATIONAL AUSTRAL SPORT, S. A.

Para la mejor comprensión de lo ahora comentado, se van a mostrar varios ejemplos diferentes de fichas de prendas, pero con el mismo diseño. Las fichas que se mostrarán a continuación en la ilustración 3.9, 3.10, 3.11, 3.12 y 3.13 son prendas con el propio diseño de la empresa.

Ilustración 3.9. Ficha Camiseta Tirantes Austral Sport S.A.



Fuente: International Austral Sport (2013)

Ilustración 3.10. Ficha Chaleco Austral Sport S.A.



Fuente: International Austral Sport (2013)

Ilustración 3.11. Ficha Camiseta Manga Corta Austral Sport S.A.



Fuente: International Austral Sport (2013)

Ilustración 3.12. Ficha Cortavientos Sin Capucha Austral Sport S.A.



Fuente: International Austral Sport (2013)

A su vez, uno de los dos responsables del departamento de operaciones también se encarga de realizar específicas tareas provenientes del departamento de compras por lo que su carga de trabajo y atención es mayor en este sentido y, además, las tareas que ha de realizar como responsable del departamento de operaciones consisten en tareas que hoy muchas no se encuentran automatizadas, es decir, su elaboración es manual. Debido a esto, Austral Sport cuenta con la ayuda de un estudiante en prácticas que se encargará de ayudar al responsable de operaciones para tratar de reducir la carga de trabajo y así evitar acumulaciones de pedidos e incumplimientos de fechas de entrada en producción y, por consiguiente, cumplir con las fechas de entrega.

De mismo modo, la empresa cuenta con varios estudiantes en periodo de prácticas en el resto de los departamentos lo cuales en concreto son el departamento de diseño, contabilidad, comercial y el ya mencionado, departamento de operaciones.

Comentado esto, se retomará la descripción del siguiente paso a realizar del proceso el cual se refiere a sacar y gestionar el pedido.

Con referencia a sacar el pedido, esto es cuando el responsable saca el pedido y las fichas en papel, es decir, se encargará de imprimir los documentos adjuntados del correo recibido anteriormente del comercial. Esta parte es más compleja de lo que parece ya que, sin entrar mucho en detalle, el número de copias del pedido en Excel dependerán del tipo de producto que se solicite en este. También, se deberán sacar impresas todas las fichas de las prendas solicitadas en el pedido y estas deberán ir grapadas en el pedido Excel impreso.

Más adelante, ya sacado el número correcto de copias del pedido y sus fichas llegará el momento de gestionar el pedido.

La gestión del pedido no es individual, es decir no consiste en sacar el pedido y llevar a fábrica pedido a pedido, sino que se trabaja con agrupaciones de pedidos. Esto último consiste en que el responsable del departamento de operaciones durante un periodo de quince días solo sacará y acumulará los pedidos que vayan llegando dentro de las fechas de esa quincena, el último día de dicha quincena se denomina fecha de corte, donde se dará entrada en producción. Es importante que antes de dicha fecha de corte, el responsable de operaciones además de sacar y acumular los pedidos deberá a su vez introducir manualmente todos los pedidos sacados en una plantilla Excel denominada Listado. Esta plantilla Excel es visible en producción y de ahí la importancia de traspasar el pedido a dicha plantilla ya que, el responsable de producción deberá consultarla con frecuencia una vez entrado el pedido a fábrica.

En fecha de corte, el responsable del departamento de operaciones llevará a fabrica todos los pedidos recogidos en la quincena dando así su entrada a producción (ver ilustración 3.8)

Una vez el pedido de cliente llegue a fábrica, este será revisado por un responsable del departamento de producción. Debido a que se ha de asegurar antes de su fabricación que las fichas de prendas de los productos impresas coinciden en nombre, código y diseño con lo que se solicita en el pedido Excel impreso junto a las fichas.

ANÁLISIS DEL PROCESO DE REQUERIMIENTO DE UN PEDIDO EN INTERNATIONAL AUSTRAL SPORT, S. A.

En caso de que alguna de las fichas no coincida o falte algún diseño por imprimir junto al pedido, se deberá consultar con el departamento de operaciones para su apropiada modificación. Sin embargo, en caso de verificar que todo esta correcto o en su defecto solucionado, se procederá con la fabricación de las prendas solicitadas en el pedido.

En el momento en el que todos los productos hayan sido fabricados, se enviarán a almacén.

Una vez allí, se deberá realizar un control de calidad de lo fabricado para comprobar si lo que ha llegado de fábrica corresponde con lo solicitado en el pedido. De tal forma que se puedan detectar incidencias o faltas antes de su envío. Para ello un responsable de almacén se encargará de marcar qué se ha recibido y, de haber incidencias en algún producto o faltas de fabricación de alguna prenda del pedido, este lo deberá comunicar en fábrica.

No obstante, si lo recibido de fábrica está exento de incidencias, completo y acorde a lo solicitado en el pedido en cuestión, un responsable de almacén procederá con su empaquetado y etiquetado de prendas, tal como se puede apreciar a continuación en la ilustración 3.14

Ilustración 3.14. Proceso de Etiquetado y Empaquetado de una prenda



Fuente: International Austral Sport (2019)

Realizado este último paso para todas y cada una de las prendas solicitadas en el pedido, se procederá acto seguido con el envío.

No obstante, antes de efectuar el envío, se deberán indicar los datos del cliente y los de agencia de transporte encargada de trasladar el pedido al lugar donde se encuentra dicho cliente. Se ha de mencionar que las etiquetas de la agencia de transporte se generan introduciendo manualmente la información de la dirección de entrega de cada pedido a través de la solución web de cada agencia con la que trabaja la empresa. Por tanto, esto implica, volver a introducir unos datos de los que realmente ya se disponen en un sistema externo. Hecho esto, el pedido podrá ser enviado (ver ilustración 3.8)

Una vez el pedido este de camino para su entrega, un responsable del departamento de operaciones deberá actualizar el estado del pedido a “enviado” en la Plataforma de Compra Online (PCO) del cliente y enviarle un correo electrónico con el número de expedición correspondiente, para hacerle saber que su pedido se encuentra en reparto. Esto último se realiza de forma manual pedido a pedido.

Llegado a este punto del proceso, se observa en la ilustración 3.8 que se daría por finalizado el proceso seleccionado, el cual siempre ha consistido en la atención al requerimiento de pedido de un cliente en International Austral Sport.

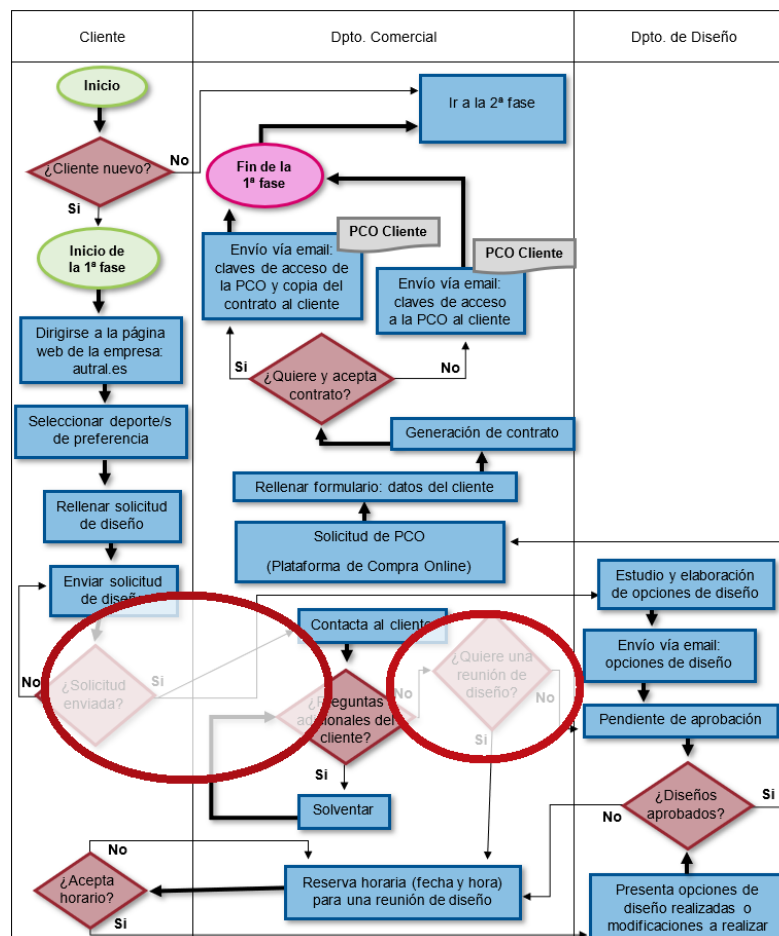
4. PROBLEMAS DETECTADOS Y PROPUESTAS DE MEJORA

Tras realizar el análisis del proceso seleccionado de la empresa y en base a experiencias vividas durante el periodo de prácticas en esta, se mostrará a continuación los problemas detectados y aspectos a mejorar indicando las respectivas propuestas de mejora a aplicar, con la finalidad de solventar, reducir o mejorar el problema y lograr una mejora o aumento en la eficiencia.

En un primer momento se comentó que para el análisis del proceso seleccionado se iba a utilizar la herramienta flujograma la cual proporciona una visión amplia y mejorada sobre el funcionamiento de todas las partes conformes en el proceso. En virtud de dicha herramienta se obtuvo la representación gráfica del proceso completo mediante la realización de dos flujogramas.

Sin embargo, tras elaborar el primero de los flujogramas, el cual representa el procedimiento a seguir para realizar la primera fase del proceso seleccionado, se detectó un aspecto a mejorar en una zona concreta del proceso la cual se muestra a continuación en la ilustración 4.1

Ilustración 4.1. Zona Por Mejorar del Flujograma 1ª Fase: Solicitud de Diseño y PCO



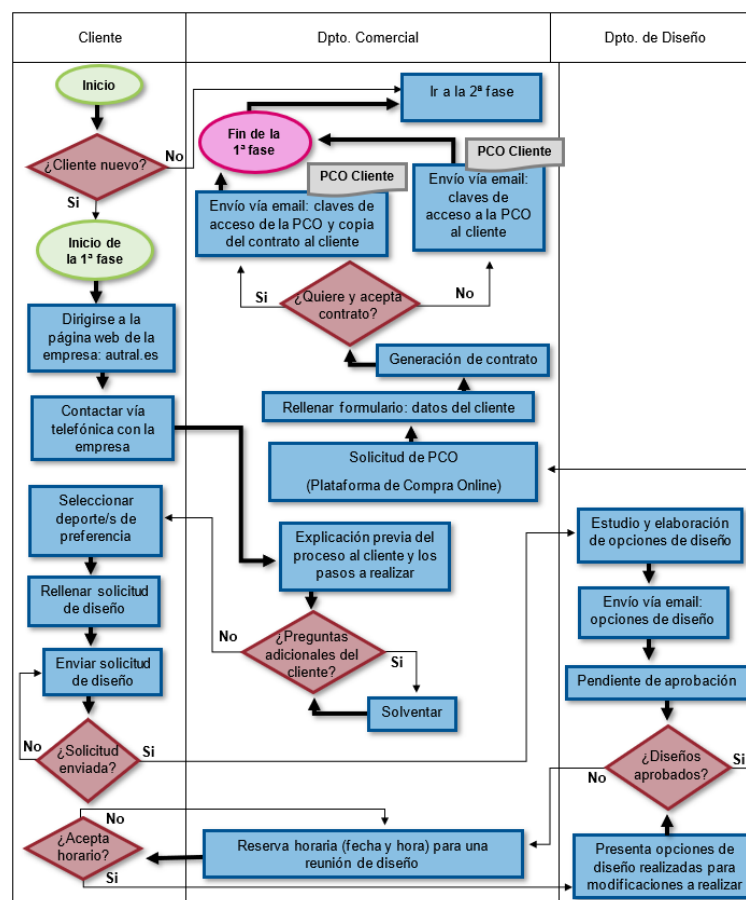
Fuente: Elaboración Propia

Se considera un aspecto de mejora porque, como se comentó en el apartado anterior en su descripción, al llegar a este punto del proceso en la fase uno donde el cliente envía su solicitud de diseño a la empresa, es cuando un responsable del departamento de comercial y otro del departamento de diseño comienzan a realizar tareas casi al mismo tiempo, tal y como se observa en la ilustración 4.1, donde se aprecia en el círculo de mayor tamaño que, se generan dos direcciones tras ese punto de decisión. Además, otro aspecto que complica la descripción de esta parte es el punto de decisión que se encuentra redondeado mediante un círculo de menor tamaño (ver ilustración 4.1). A causa de este último y lo demás mencionado, la claridad y orden a simple vista del proceso en esta parte en concreto del flujograma y su respectiva descripción resulta confusa, complicada, poco fluida y, por consiguiente, poco eficiente. Por tanto, no cumple con la definición del concepto flujograma el cual se estableció al comienzo del apartado 3.2 del análisis del proceso seleccionado.

En la línea de tratar de mejorar dicho aspecto, se ha planteado una propuesta de mejora la cual consistirá en redefinir dicha parte en el proceso y su flujograma.

Tras realizar esto, el nuevo flujograma resultaría tal y como se muestra a continuación en la ilustración 4.2.

Ilustración 4.2. Propuesta de Mejora: Redefinición del Flujograma 1ª Fase: Solicitud de Diseño y PCO



Fuente: Elaboración Propia

Es evidente que, si realizamos la comparativa entre ambas ilustraciones, 4.1 y 4.2 sucederá lo siguiente.

Por un lado, en términos gráficos, se apreciará que el enfoque visual del nuevo flujograma el cual se ha redefinido (ver ilustración 4.2) consta de mayor y mejor claridad a primera vista que el antiguo. Por lo que aquí se acercaría más a la correcta definición y función de la herramienta flujograma.

Por otro lado, en términos de descripción, ocurriría de igual manera. Ya que los cambios en esta parte del proceso reflejados en el nuevo flujograma han sido los siguientes redactados.

En primer lugar, el cliente va a ser quien contacte con la empresa una vez se sitúe en su página web donde allí encontrará el número de esta para su llamada.

Tras esa llamada, uno de los comerciales de la empresa le atenderá. Este comercial se encargará de atender su llamada para informar al cliente sobre el proceso a realizar y resolver las preguntas adicionales respecto al proceso u otras cuestiones.

Una vez el cliente tenga toda la información clara, procederá con lo siguiente, lo cual no varía respecto al antiguo flujograma. Por lo que, una vez haya seleccionado su deporte de preferencia, rellenado y enviado la solicitud de diseño, esta será recibida en el departamento de diseño de la empresa. Es aquí cuando en el antiguo flujograma se generaba simultaneidad de tareas entre el comercial y diseñador, sin embargo, tras redefinir el flujograma surge otro cambio en el proceso, donde solo el responsable de diseño trabajará con el estudio de diseño en base a la solicitud de diseño recibida del cliente. Por lo tanto, como se observa en la ilustración 4.1, el responsable de diseño realizará el estudio y posteriormente le enviará por correo al cliente las opciones de diseño realizadas. En ese momento, el responsable de diseño que, se encontrará en pendiente de aprobación, no tendrá que hacer más en caso de que el cliente apruebe alguna de sus opciones mediante una respuesta por correo. No obstante, si el cliente no da su aprobación en ninguna de las opciones se deberá realizar una reunión de diseño donde aquí entraría el comercial para realizar tan solo la reserva horaria. Esta última situación fue descrita anteriormente por lo que se conoce como funciona y por ello, se sabe que el proceso continuaría cuando se diera aprobación a tan solo una opción de diseño tras la realización de alguna de las reuniones consolidadas entre cliente y diseñador.

La propuesta se trata de una mejora a aplicar instantánea y sin ningún tipo de coste monetario para la empresa, ya que como se acaba de ver, las simples modificaciones realizadas en esta parte del proceso resultan ser cambios mínimos los cuales no variarían ni afectarían en el objetivo en cuestión aquí (solicitud de diseño y PCO) ni al del proceso global más adelante (solicitud de pedido).

Para terminar, se mostrará otro problema detectado en la empresa y la posible propuesta de mejora.

Tras la realización del análisis del proceso y las vivencias obtenidas durante un periodo de prácticas en la empresa se ha detectado un problema importante a resolver en la empresa el cual se refiere a la falta de automatización en las tareas realizadas en muchos de los procesos de la empresa.

Actualmente, existen los medios para que toda entidad pueda tener la posibilidad y el modo de automatizar tareas de sus procesos.

Sin embargo, como ya se ha visto en el análisis del proceso seleccionado de la empresa, muchas resultan ser manuales. Por lo tanto, dicho problema genera que una gran cantidad de tareas en los procesos de la empresa sean ejecutadas de forma manual por los empleados hoy en día. Por esa razón, como ya se ha mencionado anteriormente en la descripción del proceso, la carga de trabajo acumulado en ciertos departamentos es inevitable, debido al largo tiempo que implica a veces su realización.

De modo que la propuesta de mejora ante este problema no es otro que automatizar de algún modo todas las tareas manuales posibles existentes en la empresa, de manera parcial o total.

Es evidente que, la propuesta a aplicar esta vez no será instantánea sino se tratará de una medida más a largo plazo. Debido a que, para un correcto y adecuado funcionamiento será necesario informarse en lo referente al método o el sistema idóneo a implantar en las instalaciones de la empresa. Por consiguiente, supondrá también un coste monetario elevado inicial y los sucesivos costes de mantenimiento y revisiones.

5. CONCLUSIONES

Como se señaló al inicio del trabajo, el objetivo central de este es identificar un único proceso de la empresa, International Austral Sport, S.A, para poder realizar su análisis, detectar zonas de mejora y determinar propuestas de actuación.

En primer lugar, se elaboró un mapa de procesos lo que permitió localizar los procesos clave donde estos se verían integrados más adelante en el proceso seleccionado para su análisis el cual se realizó mediante la herramienta flujograma. Gracias al análisis y a la experiencia obtenida por las prácticas realizadas en la empresa, se detectó un aspecto de mejora en uno de los flujogramas elaborados en el análisis y un problema de falta de automatización en muchas de las tareas en los procesos de la empresa.

Tras analizar las cuestiones detectadas se llegaron a las siguientes conclusiones en base a sus posibles propuestas de mejora.

Por un lado, se propuso redefinir el flujograma como aspecto detectado a mejorar.

Tras realizar dicha propuesta, se realizó una comparativa entre el nuevo y antiguo flujograma, donde se concluyó que con el flujograma nuevo se lograba mayor claridad visual y una mejor comprensión. También, generó ciertos cambios en el proceso los cuales a su vez resultaron ser necesarios para lograr lo anterior. Por tanto, se puede concluir que tras la redefinición se demostró que eran necesarias las modificaciones en ciertos puntos del proceso, los cuales pese a su eliminación o cambio de dirección no afectaría a la fluidez del proceso ni al objetivo sino al contrario, con un proceso más óptimo se logra mayor fluidez a la hora de ejecutar las tareas del proceso.

Dicha propuesta se podría implantar de manera instantánea y carente de coste.

Por otro, se propuso automatizar de forma parcial o total, las tareas manuales existentes en la empresa.

Se concluyó que su productividad se encuentra muy afectada y reducida, ya que el método de trabajo en muchas tareas de sus procesos no es eficiente ni eficaz. Por lo que en este punto es de vital importancia su actuación.

Dicha propuesta a aplicar sería una medida más a largo plazo y con costes. Sin embargo, es necesaria su rápida aplicación. Ya que si continua con este problema, no solo resultará ser una desventaja productiva en sus procesos, sino que también, frente a sus competidores.

6. BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES CONSULTADAS

Austral Sport (2013). Página web de la empresa International Austral Sport Disponible en: <http://www.austral.es/> [Consultado 5-5-2021]

Austral Sport (2013). Página web de la empresa International Austral Sport Disponible en: <http://www.austral.es/> [Consultado 20-5-2021]

Austral Sport (2013). Página web de la empresa International Austral Sport Disponible en: <http://www.austral.es/> [Consultado 30-7-2021]

Austral Sport (2013). Página web de la empresa International Austral Sport Disponible en: <http://www.austral.es/> [Consultado 31-7-2021]

Austral Sport (2013). Página web de la empresa International Austral Sport Disponible en: <http://www.austral.es/> [Consultado 01-8-2021]

Austral Sport (2013). Página web de la empresa International Austral Sport Disponible en: <http://www.austral.es/> [Consultado 03-8-2021]

Retos en Supply Chain (2021) *“Mapa de procesos: definición, tipos ISO y desarrollo”*, EAE Business School, 04 de mayo. Disponible en: [Mapa de procesos: definición, tipos, ISO y desarrollo | EAE](#) [Consultado: 05-08-2021]

Universidad ESAN (2019) *“El uso del diagrama de flujo para la gestión de calidad”*, Conexión ESAN, 12 de noviembre. Disponible en: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2019/11/el-uso-del-diagrama-de-flujo-para-la-gestion-de-calidad/> [Consultado: 17-09-2021]

Austral Sport (2013). Página web de la empresa International Austral Sport Disponible en: <http://www.austral.es/> [Consultado 14-9-2021]

Austral Sport (2013). Página web de la empresa International Austral Sport Disponible en: <http://www.austral.es/> [Consultado 25-9-2021]